GUIDE DE CAPITALISATION-ATELIER DE FORMATION DES OSC DE 2ÈME NIVEAU SUR L'ÉLABORATION ET LA GESTION DES PROJETS

AVANT PROPOS

Dans l'objectif de renforcer les capacités techniques et organisationnelles des OSC camerounaises afin qu'elles jouent mieux leur rôle d'accompagnement des communautés et organisations de base, le PASC a organisé à l'intention des OSC de deuxième niveau, du 22 mai au 12 juillet 2013, une série de dix ateliers régionaux de formation à l'élaboration et la gestion des projets.

Plus de 300 organisations de toutes les régions du Cameroun ont été formées aux outils et aux techniques d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des projets. La méthodologie utilisée alliait des exposés permettant aux participants de se familiariser avec les concepts, la structure, l'élaboration et la gestion d'un projet avec un axe pratique d'apprentissage participatif et actif à travers des exercices réalisés afin de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'adaptation des techniques et des outils.

Le présent guide donne une sorte de mode d'emploi de l'élaboration et de la gestion efficace des projets. Il offre une boîte d'outils variés, tous nécessaires pour améliorer la qualité des interventions des OSC dans leurs missions et rôles respectifs. Destiné à développer le savoir, le savoir-faire, le savoir agir et le savoir-être des participants à la formation en matières d'élaboration et de gestion des projets, il constitue également un document de capitalisation du contenu et de la méthodologie de la formation en vue de sa dissémination vers un plus grand nombre d'utilisateurs intéressés qui n'auraient pas participé à la formation.

Pour le PASC et pour tous les partenaires au développement impliqués dans l'appui aux OSC, il est important que les différents projets soient réalisés de façon plus intégrée entre les différentes étapes, de la conception à l'évaluation, selon des critères d'efficacité et d'efficience. Les actions proposées doivent correspondre à une stratégie pertinente par rapport aux problèmes et aux groupes bénéficiaires ciblés de sorte que les avantages qu'elles peuvent générer soient plus durables.

De ce fait, les propositions de projets doivent comporter des indications précises quant à leurs objectifs, les résultats attendus, les effets prévisibles, les impacts, la contribution à l'amélioration du sort des couches les plus pauvres de la politique concernée, etc. Tout projet est un processus continu où chaque étape conditionne l'étape suivante. Concevoir un projet comme la succession de plusieurs étapes constitue la reconnaissance de la nécessité d'apprentissage au fur et à mesure de l'avancement du projet. (Hofmann Elisabeth, 2004).

Nous espérons que les outils spécifiques proposés dans le présent guide permettront aux OSC de formuler, de gérer et de suivre au mieux leurs projets tout en faisant attention aux différentes spécificités et dynamiques locales, aux circonstances et aux interactions des contextes qui peuvent être très complexes.

Bertin LUKANDA, Régisseur/ Chef de Programme

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
GCP	Gestion du Cycle de Projet
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
ISS	Interview Semi Structurée
MAR	Matrice des Activités et Responsabilités
OG	Objectif Global
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Spécifique
OSC	Organisation de la Société Civile
PASC	Programme d'Appui à la Société Civile
PASOC	Programme d'Appui à la Société Civile
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SEPO	Succès Échecs Potentialités Obstacles
SMART	Spécifique Mesurable Acceptable Réalisable Temps limité
SV	Source de Vérification
SWOT	Strengths Weakness Opportunities Threats

INTRODUCTION

Contexte de la formation des OSC de 2ème niveau

Depuis les années 1990, et parallèlement au processus de démocratisation au Cameroun, la société civile camerounaise s'est développée et s'est implantée dans toutes les dix régions. De manière générale, le dynamisme et l'activisme de la société civile camerounaise sont unanimement reconnus. Toutefois, de profonds écarts séparent les membres de la société civile sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif. Si certains affichent une relative aisance matérielle, financière et technique, d'autres évoluent dans la quasi-clandestinité et éprouvent de sérieuses difficultés structurelles et managériales. Pour remédier à cette situation, l'État camerounais avec l'appui de ses partenaires a mis en place plusieurs programmes d'appui à la société civile. A la suite du programme PASOC qui a permis le renforcement des OSC de 3ème et 4ème niveau, l'État camerounais, la Délégation de l'Union Européenne et les acteurs de la société civile ont conçu un nouveau Programme d'Appui à la Société Civile : Le PASC. Ce programme a pour objectif global de contribuer à une gouvernance politique, économique et sociale au Cameroun à travers une meilleure implication des OSC dans la dynamique de développement.

C'est dans ce cadre que le PASC a choisi d'appuyer les OSC de 2ème niveau dans leur démarche d'accompagnement des ONG de base et la conduite des initiatives locales de développement.

Les 10 ateliers de formation à l'élaboration et la gestion des projets qui se sont déroulés dans les 10 régions du Cameroun venaient ainsi répondre à un besoin de compétences des OSC dans l'utilisation des méthodes et outils de projet. Les objectifs de ces ateliers étaient les suivant :

Objectif Général

Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des OSC de 2ème niveau afin qu'elles jouent mieux leur rôle d'organisation, d'accompagnement des projets mis en œuvre par les OSC de base.

Objectifs spécifiques

1. Doter les participants des OSC de 2ème niveau de méthodes et outils théoriques permettant d'identifier, de formuler, de conduire et d'évaluer un projet ;
2. Doter les participants des OSC de 2ème niveau d'aptitudes pratiques de la gestion de projet ;
3. Élaborer un document de capitalisation du contenu et de la méthodologie de la formation.

Les ateliers de formation se sont déroulés de mai à juillet 2013 dans les dix régions du Cameroun, selon un chronogramme précis (voir annexes).

Trois cent participants (222 hommes et 78 femmes) ont ainsi été formés, à raison de trente par région (voir listes en annexes).

Objectif et intérêt du guide de capitalisation

Si l'on admet que la capitalisation « c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable » (De Zutter, P., 1994), alors il est important de prendre du recul par rapport à notre expérience des ateliers de formation, formaliser les connaissances mise en actes, apprendre de nous-mêmes et des autres, et enfin partager.

Le principal objectif du présent guide est de partager les expériences de la Société Civile en matière de gestion du cycle de projet.

1ère PARTIE : PHASE THEORIQUE DE LA FORMATION

I- Schéma global de l'animation de la phase théorique

ETAPES DE L'ANIMATION	METHODES D'APPRENTISSAGE
Définition des concepts GCP	Brainstorming fondé sur les expériences Validation de certains termes et reformulation Orientation de la définition à retenir
Présentation des méthodes et outils GCP	La récupération des vécus de l'expérience Échanges et débats débouchant sur des options méthodologiques Échanges des pratiques entre participants
Construction du Cadre Logique Construction des outils de gestion opérationnelle Conception d'un système de suivi	Résolution des situations problèmes Les participants analysent de façon constructive leurs expériences et résolvent en plénière les problèmes rencontrés

II- Contenu des modules de formation

Les modules de formation ont porté sur la compréhension du processus de gestion du cycle de projet et sur la démarche de montage d'un projet, suivant le modèle ci-après :

THÈMES	OBJECTIFS	CONTENU
Généralités sur la Gestion du Cycle de Projet (GCP)	Comprendre les notions et concepts de base	Définitions des notions et concepts de base
Planification de projet et méthode cadre logique	Comprendre le cycle de gestion de projet Utiliser les outils de la GCP pour l'analyse de l'environnement et la planification de projet Comprendre l'utilité du cadre logique dans la démarche projet Maîtriser le processus de construction du cadre logique	Présentation des cycles de projet (niveau macro et niveau micro) Différentes étapes GCP et exploitation des outils de la GCP Avantages du cadre logique Construction du cadre logique
Chronogramme activités et chronogrammes des ressources	Comprendre la planification opérationnelle du projet Maîtriser l'élaboration des chronogrammes des activités et ressources	Conditions de la planification opérationnelle Conception des outils de gestion des ressources du projet
Conditions de financement d'un projet	Découvrir les enjeux et les axes de financement d'un projet Maîtriser les étapes du montage du document projet	Conditions de sélection d'un projet par un bailleur Rédaction du document projet
Suivi et évaluation d'un projet	Acquérir la méthode et les outils de conception d'un système de suivi Comprendre la place de l'évaluation dans la gestion d'un projet Comprendre comment on réalise l'évaluation d'un projet, les outils nécessaires	Généralités sur le suivi d'un projet Élaboration d'un système de suivi Définitions et généralités relatives à 'évaluation Préparation et réalisation d'une évaluation

MODULE 1: GENERALITES SUR LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

I- DEFINITION DES NOTIONS ET CONCEPTS DE BASE

PROJET: C'est quelque chose que l'on veut faire, c'est une action à réaliser en vue de résoudre un problème. Le choix de cette action se fait après l'analyse du problème et l'examen des solutions possibles.
Selon la norme AFNOR, un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. C'est un ensemble ponctuel d'activités non répétitives comprenant un début et une fin clairement déterminées. (Projet pilote, projet intégré, projet sectoriel)

PROGRAMME: C'est un ensemble d'interventions homogènes, regroupées pour atteindre des objectifs globaux, délimité en termes de calendrier et de budget. (Programme paludisme du MINSANTE)

POLITIQUE: Ensemble de programmes, cadre d'orientation pour l'action, perspective d'activité.
C'est un ensemble coordonné de **ressources** et d'instruments qui, dans une **perspective à moyen ou à long terme**, permettra d'atteindre des **objectifs** jugés significatifs **pour et par la société.** (Politique de l'éducation du Cameroun).

GOUVERNANCE: Selon le PNUD, c'est un système de valeurs, de politiques et d'institutions par lequel une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales par le biais d'interactions dans et entre l'Etat, la société civile et le secteur privé.
C'est le processus par lequel une société se pilote et se dirige. Elle est, pour ainsi dire, la manière dont s'exerce l'autorité politique, économique et sociale dans la gestion des affaires (lire document sur la gouvernance)

DEVELOPPEMENT : C'est l'ensemble des processus sociaux induits par des opérations volontaristes de transformation d'un milieu social, entreprises par le biais d'institutions ou d'acteurs extérieurs et intérieurs à ce milieu, et reposant sur une tentative de greffe des ressources, des techniques et des savoirs. Un projet est ce que les populations acceptent de faire pour transformer leurs conditions de vie. Il a donc un lien très étroit avec le développement.
Pour être pertinent, il doit donc cadrer avec la stratégie de développement de la zone d'action.

RISQUE: C'est un aléa, un évènement indésirable donc l'apparition n'est pas certaine, ayant pour conséquence la possibilité que le projet n'aboutissent pas conformément aux objectifs de :

- Date d'achèvement
- Coûts
- Spécification (techniques, qualité, performance, fiabilité…)
- Autres : image de l'entreprise, environnement juridique, social

CONTRAINTES: Ce sont les restrictions particulières qui limitent le projet ou qui lui imposent des conditions comme :
Un échéancier difficile à respecter,
Un budget prédéterminé,

Un jalon établi,
Des exigences contractuelles
Les contraintes peuvent provenir des:
Facteurs externes (sociaux, environnementaux, politiques et technologiques)
Facteurs internes (ressources, expertise, exigence opérationnelle, juridique,…)

HYPOTHESES: Elles doivent être identifiées à tous les niveaux et formulées en situation positive. Elles répondent à la question suivante : quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui sont susceptibles d'entraver la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme?

OBSERVATION: C'est une méthode de collecte des données dans laquelle l'enquêteur observe les faits sociaux. Elle peut être encadrée (avec support) ou non encadrée (sans support).

FICHE DE COLLECTE DES DONNÉES: Document élaboré en vue de collecter des données dans le cadre des travaux de recherche ou des enquêtes en fonction des informations recherchées sur le terrain d'enquête.

PARTIES PRENANTES: Tout individu, groupe ou institution, interne ou externe ayant une relation avec le projet et pouvant être Influencé ou influencer, de façon positive ou négative, son déroulement et l'atteinte de ses objectifs.

DIAGNOSTIC: C'est un jugement porté sur un phénomène et ses causes, permettant un pronostic, parfois une thérapeutique.
Le diagnostic institutionnel et organisationnel s'intéresse à la situation de développement d'une organisation, au travers d'une démarche participative d'identification des obstacles au progrès et au bien-être des individus composant ces organisations. Il s'agit, au travers d'une démarche de diagnostic, d'identifier des idées de projet visant le changement.

IDÉE DE PROJET: C'est un aperçu, une représentation de ce qui peut être fait pour améliorer une situation ressentie comme négative dans une organisation régionale, nationale ou locale.

PLAN D'ACTION OU CHRONOGRAMME D'ACTIVITÉS: C'est un outil prévisionnel de gestion du matériel, des tâches et des personnes dans le temps et dans l'espace.

SUIVI: Processus continue de collecte et de traitement de l'information relative à la mise en œuvre des activités d'un projet.

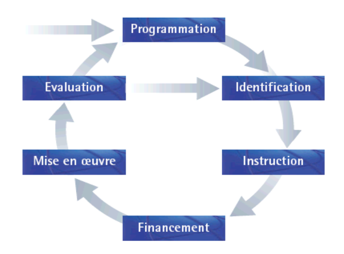
GESTION DU PROJET: C'est la conduite du projet par une équipe organisée, avec l'exigence temps, coût et délai. L'équilibre entre tâches de management et de réalisation est nécessaire.

« La bonne gouvernance est le chemin le plus sûr pour finir avec la pauvreté et soutenir le développement » **Kofi Annan**

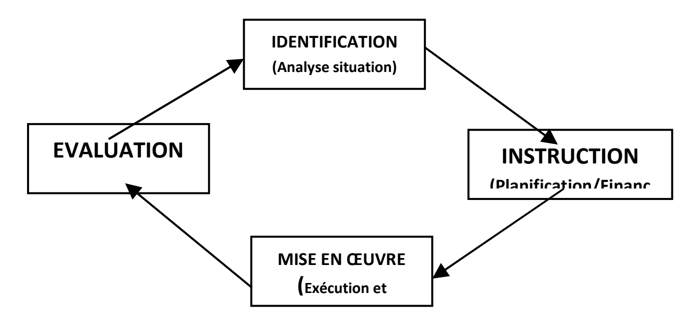
MODULE 2: PLANIFICATION DU PROJET ET METHODE CADRE LOGIQUE

I- METHODES ET OUTILS DE PLANIFICATION

I-1. ETAPES DE LA GCP AU NIVEAU MACRO : CYCLE UNION EUROPEENNE



I-2. ETAPES DE LA GCP AU NIVEAU MICRO : CYCLE SIMPLIFIE DES OSC



Programmation

Définit les orientations et les principes généraux. C'est le niveau « macro » qui ne concerne pas directement l'OSC.

Identification

Présente et analyse les problèmes, les besoins et intérêts des parties prenantes. Des idées de projet sont identifiées et examinées. Il s'agit de faire un diagnostic institutionnel et Organisationnel de l'environnement du projet.

Deux principaux outils sont utilisés par les organismes de développement pour l'identification de projet : la matrice SWOT et la matrice SEPO

- **Matrice SWOT/FFOM**

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	**MENACES**

Matrice à 4 fenêtres : la lecture se fait à 2 niveaux

Analyse interne (Forces et Faiblesses), Analyse externe (Opportunités et Menaces)

Forces et opportunités sont à maximiser, les impacts des faiblesses et menaces sont à minimiser.

- **Matrice SEPO**

SEPO : Matrice à 2 axes : Vertical (SE et PO) et horizontal (SP et EO)
L'axe vertical c'est le passé et le futur et l'axe horizontal c'est le positif et le négatif

SUCCES Réalisations réussies dans le passé	**POTENTIALITES** Atouts, avantages dont on dispose dans l'organisation sur le plan culturel, agricole, forestier, matériel, humain etc… Atouts que l'on possède en nous, dans notre environnement
ECHECS Réalisations inachevées, actions négatives pour l'organisation, la population	**OBSTACLES** Tous les éléments extérieurs pouvant constituer un frein au développement. Il peut s'agir des risques ou des contraintes.

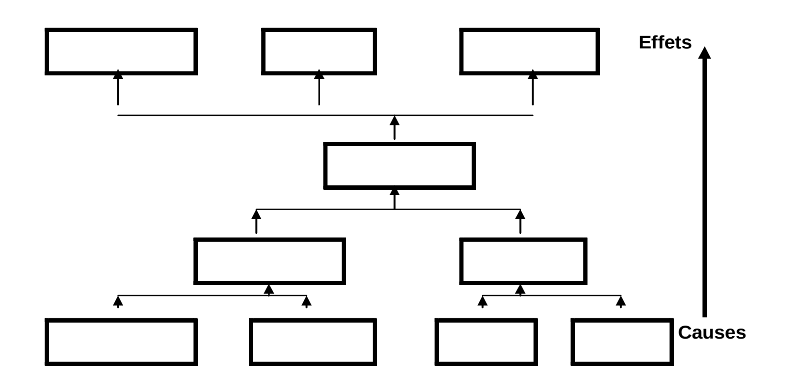
Les problèmes s'identifient au travers des faiblesses et des obstacles. Pour que le projet puisse atteindre ses objectifs, il faut émettre des hypothèses en fonction des risques et des contraintes. Celles-ci peuvent se fonder sur les opportunités et les potentialités.

Les problèmes sont identifiés dans les Menaces et les Obstacles recensés dans les matrices SWOT et SEPO

Les parties prenantes s'identifient à l'aide de la matrice APP (Analyse des Parties Prenantes).

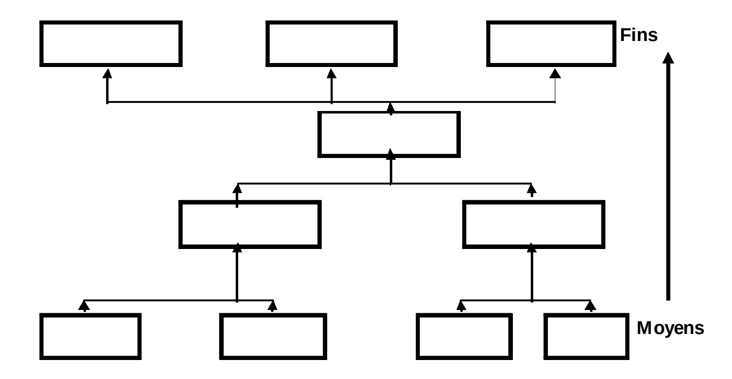
Partie prenante	Attentes	Forces	Faiblesses	Impact

***Les problèmes s'analysent grâce à l'arbre à problèmes*.** Il s'agit d'identifier ce qui fait obstacle au développement harmonieux d'une zone. C'est une situation négative qui s'analyse grâce à l'outil arbre à problèmes.

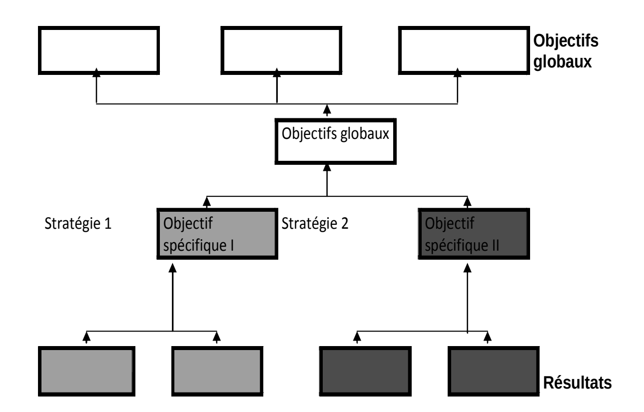


Instruction (planification)
Examine les aspects importants de l'idée de projet et fait une description détaillée de cette idée. Un cadre logique est élaboré.

Objectif: C’est un but, une finalité que l’on se fixe et qui doit être réalisé au travers d’un projet. Il s’agit de reformuler la situation négative en situation positive.



***Axe stratégique*:** Une voie, une option à privilégier pour structure une démarche qui solutionne un problème. Un axe est identifié selon la pertinence, la faisabilité et la pérennité.



Modèle d’arbre à objectifs de l’Union Européenne qui présente le choix des axes stratégiques.

Au niveau d’une OSC, nous aurons un schéma comportant un seul objectif global.
***Objectif global*:** C’est l’objectif de niveau le plus élevé, la raison d’être du projet. Précise les transformations apportées par le projet à long terme.
Question posée: A quoi le projet doit-il contribuer?
***Objectif spécifique*:** C’est le cœur du projet, ce pourquoi les parties prenantes se mobilisent. C’est l’objectif à atteindre à la fin du projet ou dans un délai raisonnable.
Question posée: Quels sont les changements pour les bénéficiaires?
Résultat attendu: C’est le bénéfice à acquérir par les bénéficiaires, il suppose une valeur ajoutée qui découle des activités réalisées dans le cadre du projet.
Question posée: Quels sont les services ou produits que doit générer le projet pour atteindre l’objectif spécifique ?
***Activités*:** Ces sont les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats. Elles peuvent être divisées en sous activités ou en tâches, et sont ensuite planifiées.

Financement

Phase de rédaction d’une proposition financière.
La planification des activités permet de réaliser un échéancier des ressources financières à engager.

Mise en œuvre

Phase d'exécution au cours de laquelle les activités sont mises en œuvre, les outils de gestion mis en place et un dispositif de suivi élaboré.
Gérer c'est:

- Prévoir
- Organiser
- Commander
- Coordonner
- Contrôler (suivre)

Évaluation

Consiste à porter une appréciation systématique et objective sur un projet/programme en cours ou en fin d'exécution. C'est l'examen des résultats et des effets d'un projet en se référant aux problèmes, à leurs causes et aux solutions proposées dans la conception et la réalisation dudit projet.

II-METHODE CADRE LOGIQUE

II-1. AVANTAGES DU CADRE LOGIQUE

- **Cadre Logique: Instrument fondamental de la GCP**

Il comprend toutes les informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases. Présentées de façon explicite et transparente, ces informations sont orientées vers des objectifs et des résultats. Cela permet en outre une certaine flexibilité. C'est un outil qui est utilisé à toutes les étapes du Cycle de Projet.

En tant que méthode, il comporte quatre phases d'analyses dont nous avons parlé dans le module 2:

- Analyse des parties prenantes
- Analyse des problèmes
- Analyse des objectifs
- Analyse des axes stratégiques

- **Cadre Logique: Outil de qualité**

La présentation du projet sous forme de Cadre Logique permet d'apprécier les facteurs de qualité et de réussite du projet:

<u>Pertinence du projet</u> **:** Est-ce que le projet répond à des objectifs préalablement définis, tient-il compte du contexte?

<u>Faisabilité du projet</u> : Est-ce que les activités envisagées peuvent être exécutées avec les moyens proposés? Garantissent-elles effectivement les résultats escomptés? Les résultats vont-ils mener à la réalisation de l'objectif spécifique ?

<u>Durabilité du projet</u> : Les bénéfices du projet ont-ils des chances de continuer une fois le support extérieur interrompu?

<u>Efficience du projet</u> : Le rapport entre les intrants ou les coûts Engagés, et les bénéfices ou résultats est-il raisonnable?

- **Cadre Logique: Outil de facilitation**

Le Cadre Logique permet de:

1. Identifier et clarifier les liens logiques entre un objectif du projet, les actions préalables et les résultats.
2. Préciser les facteurs externes au cours du projet susceptibles d'en influencer l'exécution et la probabilité de réussite.
3. Indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et de définir quelles sont les hypothèses, extérieures au projet/programme, qui peuvent influencer sa réussite.

Le cadre logique est donc un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre du projet

II-2. CONSTRUCTION DU CADRE LOGIQUE

LOGIQUE D'INTERVENTION	IOV	SV	HYPOTHESES /RISQUES
Objectif global: quel est l'objectif auquel le projet va contribuer?	Comment mesurer le degré de réalisation des objectifs?	Où trouver les données pour mesurer les indicateurs?	
Objectifs spécifiques: que vise le projet de façon particulière?	Idem	Idem	Facteurs externes importants pour la réalisation des objectifs
Résultats: quels résultats le projet se propose d'atteindre?	Idem	Idem	Idem
Activités: comment le projet compte atteindre les résultats?	**Moyens** (matériels, humains, financiers)	**Coûts (estimatif)**	Idem
			Conditions préalables

Tableau synthétique à 4 colonnes

- **La construction du cadre logique** se fait du haut vers le bas par le questionnement suivant:

Si les conditions préalables sont remplies, alors les activités peuvent être réalisées;
Si les activités sont réalisées et les hypothèses positives, alors les résultats seront atteints, ce qui entraînera la réalisation des objectifs spécifiques et l'atteinte à long terme de l'objectif global.

- **La lecture du cadre logique** se fait selon :

La logique verticale: liens de causalité. Pour la 1ère colonne, elle se fait du bas vers le haut. Ensuite, *elle se fait avec les hypothèses des activités pour s'assurer que les objectifs (résultats, OS et OG) seront Atteints.*
La logique horizontale: mesure des effets du projet. Adéquation entre OG, indicateurs et sources de vérification; entre OS indicateurs, sources de vérification et hypothèses.

- **Contenu du tableau logique**

Indicateurs: Variable, simple ou complexe, quantitative ou qualitative permettant d'apprécier, dans le temps et dans l'espace les changements ou les différences d'une situation.
Un indicateur doit être SMART: Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temps limité)
Sources de vérification: Supports d'observation du changement énoncé ou attendu (PV de livraison, registres d'inscription).
Hypothèses: Éléments qui peuvent influencer la conduite du projet, mais qui ne dépendent pas du projet en lui-même (stabilité politique ou sociale, problème climatique). Une fois les risques identifiés, les hypothèses peuvent être formulées.
Conditions préalables: Exigences qui doivent être réunies avant la réalisation du projet (obtention d'un permis de construire, d'une autorisation d'un ministère, de la signature d'un contrat).

- **Étapes de construction de la logique d'intervention**

1- Définir l'objectif auquel votre projet contribue
2- Définir un/des objectif(s) spécifique(s) susceptibles de se réaliser
3- Définir les résultats de vos activités
4- Définir les activités
5- Dresser la liste des moyens requis pour réaliser les activités
6- Dresser la liste des sources d'informations
7- Identifier d'importantes conditions préalables à vos activités
8- Identifier d'importantes hypothèses concernant vos résultats
9- Identifier d'importantes hypothèses concernant vos objectifs
10- Définir les indicateurs SMART et les sources de vérification

> Il faut à chaque fois se poser la bonne question en progressant du haut vers le bas, puis procéder à la démarche inverse (bas vers le haut) afin de vérifier la logique

- **La qualité du Cadre Logique**

- Appropriation par les bénéficiaires ;
- Politique de soutien du gouvernement ;
- Technologies appropriées ;
- Aspects socioculturels (prise en compte des réalités locales) ;
- Approche genre (prise en compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes ;
- Protection de l'environnement ;
- Capacités institutionnelles et de gestion (compétences et engagement des structures en charge du projet.
- Viabilité économique et financière.

MODULE 3: CHRONOGRAMME ACTIVITES ET CHRONOGRAMME RESSOURCES

I- PLANIFICATION OPERATIONNELLE DES ACTVITES

I-1. Structure opérationnelle des activités

Le cadre logique sert de base à la planification opérationnelle qui comporte les activités de contenu et les activités de gestion.

***Activités de contenu*:** Les activités déclinées dans le CL sont des activités principales. Elles doivent être détaillées en sous-activités ou tâches.

***Activités de gestion*:** Elles sont nécessaires pour soutenir les activités de contenu, et sont liées à:

- Gestion du temps
- Gestion des finances
- Garantie de la qualité de l'intervention
- Processus d'information
- Organisation du personnel

I-2. Élaboration du plan financier : elle se fait en 2 étapes

➢ **Estimer le budget du projet**

Ne pas oublier d'estimer: les frais de suivi; le fonds de roulement; les provisions pour imprévus; les frais de gestion; les frais de montage de projet

➢ **Élaborer le plan de financement**

Il s'agit de concevoir, en fonction du ou des bailleurs sollicités, un schéma descriptif des différentes quote-parts concernant l'auto financement et le ou les montants à financer.

I-3. Organisation de la gestion du projet (Ressources Humaines)

➢ **Comment et par qui sera mis en œuvre le projet?**

Définir les processus et procédures de gestion

A partir des activités, définir les responsabilités et les personnes à impliquer.

➢ **Différents type de structures organisationnelles:**

- Organisation hiérarchique
- Organisation fonctionnelle
- Organisation par projet

Un organigramme du projet permet de décliner le mode de gestion du projet. Il doit être schématisé, mais détaillé et expliqué par poste.

II- ORDONNANCEMENT DES ACTIVITES ET ELABORATION DES ECHEANCIERS

II-1. Le GANTT

Définition : Le GANTT **est un outil de planification** qui illustre graphiquement les allocations de temps pour les opérations séquentielles et représente la progression, le chemin, le calendrier et les tâches dans les intervalles de temps.

Objectif :

- Harmoniser l'échelonnement dans le temps des activités et les besoins périodiques en ressources
- Minimiser la durée totale du projet
- Présenter les activités critiques du projet

Utilité :

Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Il existe quatre types de liens entre les tâches:

1. De fin à début: Tâche B commence après la fin de la tâche A
2. De fin à fin: Tâches A et B doivent se terminer en même temps mais la fin de A commande la fin de B
3. De début à début: Tâches A et B doivent commencer simultanément
4. De début à fin: Début de la tâche A commande la fin de la tâche B

Permet également d'identifier les jalons : Un jalon peut être la production d'un document, la tenue d'une réunion ou un livrable du projet. Les jalons sont des tâches de durée nulle. Peuvent être représentés sur le diagramme par un symbole (triangle à l'envers ou losange).

ACTIVITES	TACHES	PROCESSUS D'EXECUTION DU PROJET (MOIS)					
		J	F	M	A	M	J
A1 Animer émission radio sur Batcham	**T1** Préparer dossier de presse						
	T2 Négocier avec la station radio						
	T3 Animer l'émission						
A2 Organiser une causerie éducative	**T4** Préparer la causerie éducative						
	T5 Inviter les participants						
	T6 Conduire la causerie éducative						

▼ Jalons de réunions de mise au point

GANTT du Projet d'accompagnement de la commune de Batcham dans l'amélioration de l'implication des personnes vivant avec le VIH dans le processus électoral

II-2. LE PERT

Définition:

Le PERT (Program Evaluation and Review Technique) **est un outil d'analyse** qui fournit une illustration graphique de toutes les activités du projet, leur durée, l'ordre séquentiel et leur interdépendance.

Objectif :

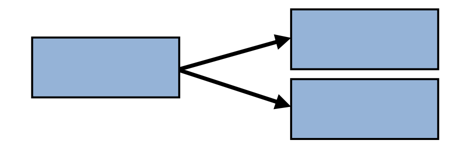
- Faciliter la coordination des activités du projet
- Calculer la durée totale du projet
- Identifier les activités critiques du projet
- Faciliter l'allocation des ressources aux activités

Il existe trois types d'enchaînement et de dépendance entre les tâches:

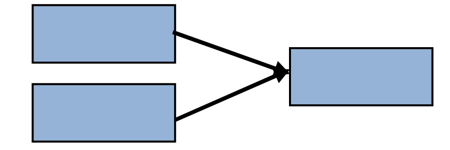
1- Tâches successives



2- Tâches simultanées

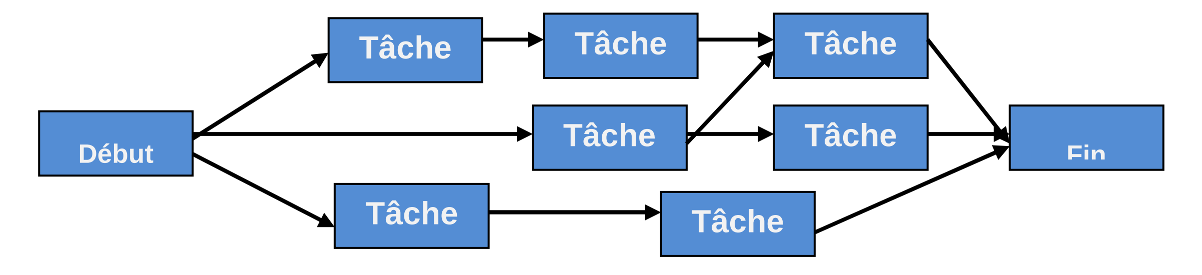


3- Tâches convergentes



Durées et marges:

Sur la base des informations de la structure de découpage du projet, les tâches seront ordonnées et leurs interdépendances seront identifiées. Pour chacune des tâches, la durée sera établie.



Pour chacune des tâches, à partir du début du projet, on calcule la date au plus tôt et la date au plus tard (calcul en avant). Puis, en partant de la fin du projet, on calcule la marge (calcul à rebours). Le chemin critique est le chemin qui relie les activités dont les marges sont nulles.

MODULE 4: CONDITIONS DE FINANCEMENT D'UN PROJET

I- DEFINITION:

La sélection d'un projet est le processus par lequel les décideurs évaluent et hiérarchisent un portefeuille d'un projet à la lumière d'un ensemble de critères généraux qui reflètent la mission et les objectifs du projet.

II- ELÉMENTS INFLUANT SUR LE CHOIX D'UN PROJET :

- Réalisme (pertinence, faisabilité);
- Puissance (impact, durabilité) ;
- Flexibilité (souplesse, élasticité);
- Convivialité (intelligibilité, cohérence);
- Coût (efficience)

III- CANEVAS D'ELABORATION D'UN PROJET

Modèle 1	**Modèle 2**
Titre du projet (page de couverture) Fiche synthétique du projet 1. Contexte et justification du projet 2. Populations cibles ou bénéficiaires du projet 3. Localisation du projet 4. Objectifs du projet 5. Description de la stratégie du projet 6. Coût et plan de financement 7. Organisation et gestion du projet 8. Impact du projet 9. Pérennisation du projet 10. Suivi et évaluation 11. Risques et contraintes 12. Annexes	Titre du projet (page de couverture) Résumé du projet : 1. Contexte et justification du projet 2. Objectifs du projet 3. Populations cibles ou bénéficiaires (directs et indirects) 4. Localisation du projet 5. Stratégie de mise en œuvre du projet (logique d'intervention, démarche technique) 6. Planification des activités: Plan d'action triennal, Plan d'action prioritaire 7. Planification financière: (Budget, financement, plan de trésorerie) 8. Organisation et gestion du projet (organigramme détaillé) 9. Résultats attendus 10. Impact du projet 11. Pérennisation du projet 12. Suivi du projet 13. Evaluation du projet 14. Risques et contraintes 15. Annexes

MODULE 5: SUIVI ET EVALUATION D'UN PROJET

I- LE SUIVI D'UN PROJET

I-1. GENERALITES SUR LE SUIVI

- **Définition du suivi**

Le suivi correspond à la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision. C'est un processus continu de collecte et de traitement des données ou d'informations qui permet de repérer des anomalies en cours d'exécution d'une activité ou d'un projet, d'apporter des corrections à la gestion de l'action, et des réorientations techniques.
Le suivi consiste à fournir et à utiliser des informations permettant à la direction ou aux cadres d'une activité ou d'un projet d'apporter un jugement sur son exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent.

- **Pourquoi effectuer le suivi d'un projet?**

Le suivi est une démarche qui constitue un enjeu tout au long du cycle du projet:

- **Lors de la phase d'identification**: la discussion autour des objectifs et des indicateurs possibles aidera à identifier l'intérêt, le rôle, et les enjeux des parties concernées et contribuera à leur appropriation du projet.
- **Lors de la phase de planification**: les indicateurs indiqueront les éléments de base pour le suivi de la performance et de l'exécution du projet.
- **Lors du financement**: les indicateurs et le budget axés sur les résultats assurent une base pour apprécier ainsi que justifier les allocations ressources, et pour pouvoir comparer les coûts réels aux dépenses prévues, aux résultats et bénéfices obtenus.
- **Lors de la mise en œuvre**: il consiste à comparer le « prévu » (en terme de budget, de résultats, de coûts, d'activités…) et le « réalisé » afin d'identifier les mesures ou actions correctives nécessaires.
- **Lors de l'évaluation**: une évaluation qui peut s'appuyer sur les indicateurs renseignés tout au long du projet permet d'en apprécier le degré de réussite ainsi que les perspectives de viabilité de ses effets, et de tirer des leçons.

- **Principaux types de suivi**

Suivi externe du projet : Réalisé généralement par les bailleurs de fonds qui suivent les avancées du projet, afin d'en étudier les atouts et contraintes et de décider de poursuivre ou non leur engagement. Il s'agit d'apprécier le niveau d'exécution du projet et son impact social, environnemental, économique et/ou politique. Les bénéficiaires suivent également le projet.
Suivi interne du projet : L'activité de suivi interne du projet se réalise par les gestionnaires du projet, doivent de contrôler l'état d'avancement des activités prévues et la qualité des dépenses et des réalisations déjà effectuées.

- **Principaux objets du suivi**

Le **suivi de l'avancement** se fait à travers la mesure du temps écoulé à partir d'un calendrier et du plan d'action. En collaboration avec le chef du projet et les cadres responsable des tâches, le suivi vérifie si

l'échéancier de départ peut toujours être respecté ou si d'autres dispositions doivent être prises pour corriger la situation. *Un rapport* est nécessaire pour présenter le degré d'avancement du projet et des coûts pour sa réalisation à une date donnée

Le **suivi de qualité** consiste à évaluer le niveau de qualité atteint. Ce qui suppose que la qualité ait été définie de manière précise et objective dans le mandat du projet. C'est grâce à la revue technique que le suivi du contrôle de qualité s'effectue de préférence.

- **Principaux niveaux de réalisation du suivi**

Ils peuvent s'identifier en fonction des stratégies et des zones d'intervention d'un projet. Suivant chacun des niveaux, **des outils de collecte, les produits et les acteurs** seront identifiés.

1. Villages ;
2. Arrondissement;
3. Département;
4. Régional;
5. National;
6. Sous régional.

I-2. ELABORATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI D'UN PROJET

- **L'objectif du système suivi** c'est de vérifier si le projet progresse en respectant les contraintes d'échéances et de budget applicables ou fixée au départ et, dans le cas contraire, de comprendre pourquoi, d'identifier des corrections appropriées et de les présenter sous forme d'informations pour une prise de décision éventuelle.

- **Les coûts du suivi de projet:**

Ils doivent être proportionnés à leurs bénéfices probables en termes d'amélioration de l'exécution du projet et de conséquences positives sur la qualité de la conception des projets futurs du même type.

- **Le système de suivi a pour rôle de**:

- Mettre des informations au service de la gestion et de la prise de décision »
- Permettre de repérer des anomalies en cours d'exécution d'une activité ou d'un projet, d'apporter des corrections à la gestion de l'action, et des réorientations techniques.
- Fournir les informations qui seront utilisées par la direction ou aux cadres d'une activité ou d'un projet afin d'apporter un jugement sur son exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent.
- Veiller à ce que les intrants du projet soient effectivement fournis et utilisés comme prévu et qu'ils ont les effets escomptés. Le système suivi sert pour « rendre compte ».

- **Préparation du suivi d'un projet**

- Analyse fine de la finalité, des buts et des objectifs du projet ;
- Analyse détaillée de l'organigramme et du fonctionnement de la structure chargé de l'exécution du projet ;
- Définition et choix d'une série d'indicateurs à suivre en relation avec chaque activité ;
- Mise au point d'une méthodologie de recueil de l'information (mesure des indicateurs) ;
- Organisation de l'équipe chargée de l'exécution des activités et la responsabilité de chaque membre doit être précisément définies ;

- Programmation générale et en particulier des activités de collecte des informations ;
- Organisation du contrôle, de l'analyse des informations, de leur classement et gestion.

I-3. LES INDICATEURS DE SUIVI

- **Définitions**

Une variable simple ou complexe, quantitative ou qualitative dont le suivi et ou la comparaison dans le temps ou dans l'espace permet d'apprécier ou de mesurer les changements intervenus ou les différences.
Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles des objectifs globaux, de l'objectif spécifique, des résultats, la mesure des IOV montrant si ces derniers ont été atteints.

- **Types d'indicateurs**

En fonction du niveau de liaison avec le cadre logique, on a Lles **indicateurs finaux** et les **indicateurs intermédiaires.** On distingue quatre (4) types d'indicateurs :

- Indicateurs de réalisation : 90% des OSC de 2ème niveau sont renforcées dans leurs capacités à monter des projets
- Indicateurs d'effet : 50% des OSC de 2ème niveau ont déposé des projets
- Indicateurs d'impact : 50% des OSC de 2ème niveau ont perçu des financements, 30% des OSC de base ont intégré un réseau.
- Indicateurs de conjoncture : Le taux de chômage dans la région du centre a diminué de 5%

I-4. PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE SUIVI

- Identifier le personnel responsable du suivi ;
- Analyser de façon détaillée des principes et procédures de suivi ;
- Revoir de façon détaillée le projet ;
- Détermination des informations à collecter ;
- Concevoir des supports de collecte, d'analyse et de transmission des informations ;
- Elaborer un dispositif de suivi ;
- Préciser les types de données et d'information à mettre à la disposition des décideurs, aux différents niveaux opérationnels ;
- Élaborer un plan détaillé, pour le suivi.

I- 5. QUELQUES OUTILS DE SUIVI

INDICATEURS	UNITES	PREVU	REALISE

Tableau de suivi: analyse des réalisations du projet

RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	DONNEES DE BASE	CIBLES	SOURCES DE VERIFICATION	RISQUES OU HYPOTHESES	RESULTATS OBTENUS	MESURES CORRECTIVES

Tableau de synthèse du dispositif de suivi

I-6. LE RAPPORT DE SUIVI

Il doit contenir les informations suivantes :

1. Titre du rapport
2. Date de production
3. Auteur
4. Activités concernées
5. Source et période de référence des informations présentées
6. Méthode utilisée
7. Données collectée et informations obtenues accompagnées de photos
8. Commentaires nécessaires quant à la précision des données
9. Récapitulatifs des conclusions les plus importantes et de leurs implications
10. Recommandations et éventuellement, proposition de solutions possibles

II- EVALUATION DE PROJET

II-1. GENERALITES SUR L'EVALUATION

- **Définition de l'évaluation**

L'évaluation d'un projet consiste à collecter et à analyser les données relatives aux caractéristiques du projet à savoir les bénéficiaires, les services ou produits, les coûts. Ce jugement est destiné à faciliter les décisions sur la continuité, l'arrêt, les modifications de la mise en œuvre ou des choix futurs entre plusieurs projets.

L'évaluation est un exercice d'appréciation périodique d'un projet, en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés.

Par rapport au suivi, l'évaluation est un processus plus complet d'analyse de l'action, utilise les instruments mis en place pour le suivi, permet des jugements en profondeur.

On distingue :

- **Deux types d'évaluation selon les évaluateurs :** évaluation externe et évaluation interne
- **Deux types d'évaluation selon l'objet :** évaluation de la conception et évaluation de la planification
- **Trois types d'évaluation selon la chronologie :** évaluation à mi-parcours, évaluation finale et évaluation rétrospective.

- **Rôle de l'évaluation dans le projet :**

Evaluation permet d'établir une mesure systématique et indépendante de l'efficacité, des effets et de l'impact d'un projet, d'identifier l'efficience des moyens employées pour parvenir aux résultats, de s'assurer du bien-fondé du projet afin de prendre des décisions sur le projet ou d'en livrer des leçons utiles pour la planification d'autres projets semblables.

- **Préparation et réalisation d'une évaluation**

- Identifier des questions principales auxquelles l'évaluation doit répondre
- Définir les raisons d'être de l'évaluation, la cible, les objectifs, la nature de l'intervention, les ressources investies, les activités de production, les extrants, les impacts, l'atteinte des objectifs, le rendement des ressources, les solutions de rechange et les valeurs.
- Définir les axes principaux de l'évaluation.

- Questionner la Pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité, la cohérence, le contexte de l'organisation, et le contexte sociologique.

- **Résultats de l'évaluation**

Ils porteront peuvent porter sur :

- Les activités
- Analyse organisationnelle de l'exécution des activités
- La mise en œuvre ;
- Les formations :
- Les finances :
- La collaboration :
- Les services opérationnels :
- Les difficultés et les problèmes rencontrés
- Résultats de l'évaluation
- Conclusion et recommandations
- Recommandations opérationnelles
- Recommandations stratégiques
- Rapport pour un public varié
- Présentation du rapport (Forme)
- Contenu de rapport (fond)
- Commentaire sur les résultats et sur le processus d'évaluation

II-2. CONCEPTION D'UN SYSTÈME D'EVALUATION

Un système d'évaluation peut être mis en place en suivant les 7 étapes ci-dessous :

1. Identifier les objectifs principaux
2. Identifier les questions liées à l'évaluation
3. Sélectionner les indicateurs
4. Mettre en place les systèmes d'information et de présentation
5. Définir les critères d'évaluation (60% des apprenants jugent le cours intéressant)
6. Définir les responsabilités
7. Etablir un système de prise de décision réactif

II-3. MATRICE DU CADRE LOGIQUE EN TANT QU'OUTIL D'EVALUATION DE PROJET

L'évaluation est l'appréciation la plus systématique et objective possible d'un projet. Le but est de déterminer la pertinence, l'impact et la durabilité.

Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

La principale question à laquelle est confrontée toute évaluation est le choix des critères d'évaluation.

II-4. OBJECTIFS DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

Objectif global : Estimer les impacts et analyser le processus d'un projet ;

Objectifs spécifiques:

- L'évaluation est une démarche constituant un enjeu tout au long du cycle du projet. Ses objectifs spécifiques se déclinent donc tout au long du cycle de projet, de l'identification à l'évaluation.
- L'évaluation s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle, afin de rendre les résultats plus utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité et au développement des projets.

II-5. CONTENU D'UN RAPPORT D'ÉVALUATION

Un rapport d'évaluation pourra être composé des éléments suivant :

- Table des matières et liste des acronymes
- Résumé
- Méthodologie de l'évaluation : méthodes d'investigation et d'analyse utilisées
- Bilan global du projet : présentation du contexte, des objectifs du projet, de son déroulement jusqu'à la date de l'évaluation (mettre en annexes les détails sur les chiffres).
- Performance du projet : l'analyse évaluative peut être organisée selon les critères de pertinence, efficacité, efficience, impact du projet, viabilité, durabilité. Elle se fonde sur les indicateurs du projet et se réfère aux réalisations effectives du projet.
- Conclusion : doit ressortir l'appréciation globale sur les performances du projet, les forces et faiblesses du projet, les enseignements et les recommandations, les limites méthodologiques.

2ième PARTIE : PHASE PRATIQUE DE LA FORMATION

I- Méthodologie utilisée

La méthode active a été mise en exergue à travers l'approche des cas pratiques au travers des problèmes identifiés dans les zones d'action des OSC de 2ème niveau.
Chaque groupe de travail a été encadré par un animateur qui suscitait les réflexions et les échanges entre participants.
L'animation des groupes de travail pour le montage des projets de gouvernance se répartit en quatre étapes :

II- Contenu des travaux de groupes

La démarche suivie pour l'élaboration d'un projet de gouvernance a été également faite selon deux modèles. En plénière des problèmes de gouvernance ont été identifié, puis quatre d'entre eux sont sélectionnés et répartis par groupe.

Consignes pour identifier les problèmes liés à la gouvernance dans les localités des OSC de 2ème niveau

1- Choisir un problème qui parait pertinent et formuler un projet de gouvernance ;
2- Analyser les parties prenantes ;
3- Analyser le problème ;
4- Déterminer les objectifs ;
5- Déterminer les résultats ;
6- Déterminer les activités ;
7- Elaborer le cadre logique du projet ;
8- Construire les autres outils de planification (chronogramme d'activités, matrice activités et de responsabilité) ;
9- Déterminer les effets et l'impact du projet ;
10- Elaborer le système de suivi évaluation.

Présentation de quelques travaux de groupe

Les travaux présentés dans ce guide sont ceux qui répondent le plus aux exigences contenues dans la consigne. Ils présentent néanmoins des aspects positifs et des aspects négatifs dans le respect de la démarche de montage de projet de gouvernance.

II-1. Atelier de formation d'Ebolowa : Travail du GROUPE -3

Personnes ayant participé dans le groupe de travail

Nom	OSC
Lin Sala	CAPROJEV
Daniel ELLOM	CAIPE
Jeff	ASSEHCAM
DRIGO	ABETHEL
Cédric	CODEMBIL
BOUTA Sylvie	UGAN NDJANTOM
Eric	ONED
MVE Manassé	SAADI

Problème : Non prise en compte des besoins des jeunes dans le financement des microprojets communaux dans la commune d'AKOM II

Titre de Projet : *Mobilisation des jeunes de la commune d'AKOM II pour une plus grande participation à la gestion communale*

Identification du projet

Forces:	Faiblesses :
• Existence d'un grand nombre de jeunes ; • Existence d'une jeunesse volontaire et intellectuelle ; • Existence des organisations et mouvements de jeunesse fonctionnels • Existence d'une main d'œuvre jeune ; qualifiée et diversifiée dans la localité	o Faible structuration des organisations de jeunesse existantes dans la localité o Faible présence des jeunes dans le conseil municipal o Faible communication entre la mairie et les organisations des jeunes o Faible engagement des jeunes dans la recherche de l'information o Manque de la couverture médiatique dans la localité o Non présence des jeunes dans l'exécutif municipal o Absence d'un plan de développement communal prenant en compte les besoins des jeunes
Opportunités :	**Menaces :**
➢ Existence des lignes budgétaires communales destinées à l'appui des activités des jeunes ➢ Existence d'une délégation d'arrondissement du MINJEC ➢ Existence d'un Centre mutli-fonctionnel de promotion des jeunes dans la localité ➢ Existence d'un quota de participation des jeunes dans les conseils municipaux ➢ Crédibilité de la commune dans la capacité à solliciter des appuis divers en faveurs des jeunes auprès des bailleurs	➢ Ouvertures favorable à l'exode rural des jeunes ➢ Migration clandestine des jeunes vers les pays voisin à la recherche du travail ➢ Délinquance juvénile ➢ Exposition des jeunes au grand banditisme ➢ Prostitution, défaitisme en l'endroit des jeunes

Tableau d'Analyse des parties prenantes				
Partie prenante	**Attentes**	**Forces**	**Faiblesses**	**Impact**
Les jeunes	-être intégrés dans le conseil municipal -bénéficier des financements communaux pour leurs projets -renforcement de leurs capacités en gestion des projets -avoir accès à l'information	-le nombre important -présence des jeunes intellectuels -existence des organisations des jeunes -main d'œuvre disponible -	-Faible structuration des organisations des jeunes -faible recherche de l'information -insuffisance d'une main d'œuvre qualifiée jeune -faible représentativité des jeunes au sein du conseil municipal -absence des jeunes au sein de l'exécutif communal	-augmentation du taux de chômage - taux de prostitution élevé -jeune abandonnés à eux-mêmes
Le maire	-exécuter les décisions du conseil municipal en faveur du financement des projets des jeunes -rechercher les bailleurs de fonds et signer des conventions	-personnalité crédible à la prise de décision -autorité municipale compétente -	-Homme politique -assuré d'un mandat électif -faiblesse des ressources financières communales -instabilité du maire dans la localité	-désintéressement des jeunes de la commune vis-à-vis de la gestion communale

	pour l'appui aux projets des jeunes			
le conseil municipal	-Adoption d'une ligne budgétaire en faveur du financement des projets des jeunes -adoption des diverses conventions avec des bailleurs de fonds qui appuient les activités des jeunes	-Instance de prise de décision -représentativité de la population -Evalue le travail de l'exécutif municipal	-Ne participe pas à l'exécution du budget communal -ne se réunit pas régulièrement -peut être contourné par le maire	-Le maire devient un fait tout -certains conseillers municipaux abandonnent leurs responsabilités
Délégué de la jeunesse	Renforcement des capacités du conseil municipal et de l'exécutif municipal en matière de gestion des jeunes dans la localité	-Sectorielle reconnue en matière d'encadrement des jeunes -personnalité ressource d'accompagne des programmes de jeunesse dans la localité	-Ne fait pas parti du conseil municipal	Plan jeunesse communal abandonné
Le Préfet	Validation des lignes budgétaires communales en faveur des activités des jeunes	-Est la tutelle des communes -contresigne et valide le budget communal	N'exécute pas le budget une fois validé	

Analyse du problème

Problème principal	Causes	Effets
Faible représentativité des jeunes de la commune d'AKOM II dans les instances de prise de décisions.	- Absence d'une ligne budgétaire communale destinée uniquement au financement des projets de la jeunesse - La faible communication de l'exécutif municipal sur les opportunités des appuis aux activités des jeunes - L'absence des jeunes au sein de l'exécutif municipal - Faible représentativité des jeunes au sein conseil municipal	- Non prise en compte des besoins des jeunes par l'exécutif municipal - Faible implication et participation des jeunes à la gestion communale - Taux de chômage élevé dans la commune - Délinquance juvénile - Exode rural - Prostitution et prolifération des IST - Mariages précoces - Migration de la main d'œuvre jeune vers les pays voisins

Formulation des objectifs

Objectif global	**Contribuer à l'amélioration de la participation des jeunes à la gestion des affaires publiques.**	
Objectifs spécifiques	1. Amener les jeunes d'AKOM II à s'impliquer massivement à la gestion des affaires communale	2. Amener l'exécutif communal à organiser régulièrement des séances publiques d'informations sur la gestion communale
Stratégies	• Information – Education – Communication (IEC) • Renforcement des capacités	• Renforcement des capacités

Construction du cadre logique

	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif Global : Contribuer à l'amélioration de la participation des jeunes à la gestion des affaires publiques.	Augmentation du nombre des jeunes au sein des instances communales de prises de décision	Liste des conseillers municipaux	
Objectifs spécifiques : 1-Amener les jeunes d'AKOM II à s'impliquer massivement à la gestion des affaires communale 2-Amener l'exécutif communal à organiser régulièrement des séances publiques d'informations sur la gestion communale	• Nombre de jeunes participants aux causeries éducatives • Nombre de jeunes formés à la gestion des affaires communale • Au moins 2séances d'informations publiques tenues par année • Nombre de conseillers municipaux formés à la gestion communale	• Liste de présences par séance • Liste des participants aux formations • Photos des ateliers de formation • Rapports d'activités • Liste des participants aux séances d'informations publiques	➢ Forte mobilisation des jeunes ➢ Stabilité du climat sociopolitique ➢ Exécutif communal réceptif ➢ Climat favorable entre les conseillers municipaux et l'exécutif communal
Résultats : 1-le nombre des jeunes au sein du conseil municipal augmente 2-des séances publiques d'information sur la gestion communale sont tenues	o Au moins le tiers, des conseillers municipaux, est constitué des jeunes o Au moins 2 séances d'information publiques sont tenues par année	Liste des conseillers municipaux Liste des participants et rapports d'activités	Les jeunes s'inscrivent massivement sur les listes électorales Climat paisible au sein de l'exécutif communal
Activités : 1. Préparation de la mise en route du projet : 2. Séances de causeries éducatives : 3. Séminaire de renforcement des capacités des conseillers municipaux ; 4. Séminaires de renforcement des OSC de jeunesse : 5. Organisation des séminaires de renforcement des capacités des leaders des OSC des jeunes	Une séance de causerie éducative par mois pour un regroupement de 5 villages Un atelier de formation des conseillers municipaux à la gestion communale 2 séminaires de renforcement des capacités par an Un séminaire de renforcement des capacités par trimestre	Liste des participants Rapports d'activités photos Liste des participants Rapports d'activités photos Liste des participants Rapports d'activités photos Liste des participants Rapports d'activités Photos	➢ Climat apaisé entre les leaders des jeunes et l'exécutif communal ➢ Disponibilité des jeunes dans les villages ➢ Légitimité des organisations de jeunesse à la base ➢ La crédibilité de l'OSC d'accompagnement
			Conditions préalables : acceptation de financement du projet par le bailleur

Appréciation du travail du groupe 3 Ebolowa

ELEMENTS D'APPRECIATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Pertinence du projet	Projet adapté à la réalité de la localité, car concerne la gouvernance de la commune d'akom II	L'intégration des jeunes dans les conseils municipaux dépend des partis politiques et non de la commune. Le problème identifié n'est pas mesurer en termes d'ampleur.
Cadre logique	Démarche globale de construction du cadre logique bien comprise	Les objectifs spécifiques ne sont vagues Ils devraient se rapporter à une valeur précise de la prise en compte du problème.
Chronogramme des activités		N'a pas été élaboré. Les participants se sont attardés sur le choix des objectifs, résultats et activités.
Suivi-évaluation		Non élaboré

II-2. Atelier de formation de Yaoundé : groupe de travail n°2

Problème : Faiblesse de l'organisation des femmes rurales dans la commercialisation des produits agricoles dans la commune d'Ombessa ;

Titre du projet : Projet de contribution à l'amélioration de l'organisation des actrices rurales et des méthodes d'exploitation des produits agricoles

Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif général	Contribuer à l'amélioration de l'organisation des actrices rurales et des méthodes d'exploitation des produits agricoles	Existence d'un mécanisme d'organisation et d'exploitation d'un système agricole. Un répertoire des actrices locales est mis en place dans la commune	Registre du MINADER, La Commune de la localité	
Objectifs spécifiques	OS 1 : améliorer le model de structuration des actrices rurales de la localité d'ombéssa OS2 : améliorer le model d'organisation des actrices rurales par la mise en coopératives agricoles OS3 : améliorer les méthodes d'exploitation des produits agricoles locaux	2o filières de productions sont bien structurées. 15 filières opérationnelles à Ombéssa 02 coopératives agricoles rurales sont mise en place dans la localité d'Ombéssa 80% des produits sont commercialisés par la coopérative d'ombéssa.	Lettres d'engagements des actrices rurales certifiées par la commune d'ombéssa Commune, autorité compétente et comité de gestion Registre des ventes, de la commune et de la chambre d'agriculture	Disponibilité des ressources matérielles et financières. Non respect des délais Appropriation des mécanismes d'exploitation Faible d'adhésion des leaders Appropriation des méthodes d'exploitation Concurrence et entrave déloyale
Résultats attendus	R1 : Une meilleure structuration des actrices rurales d'ombéssa. Elles sont structurées en groupe de produits. R2 : Une meilleure organisation des actrices rurales de la localité d'ombéssa. Elles sont organisées en coopératives. R3 : Une meilleure exploitation de leurs produits agricoles. Elles vendent mieux sur le marché.	60% d'augmentation du taux d'exploitation des actrices agricoles d'ombéssa 60% des actrices agricoles d'ombéssa sont intégrées dans la coopérative pour une meilleure exploitation. 80% de produits sont commercialisés par la coopérative	La commune de la localité, les documents de vente et le registre de vente Le registre d'inscription ou d'adhésion et du comité de gestion et des actrices Registre de vente Le comité de gestion et les actrices	Adhésion des cibles et parties prenantes Cohérence avec la politique gouvernementale
Activités à développer	A1 : Forum local sur la structuration des actrices de la localité. A2 : Réunion de mise en place de la coopérative des actrices agricoles locales d'ombéssa. A3 : Organisation d'une plate forme de commercialisation des produits locaux	Existence de vidéos, fiches de présences, rapports et supports Existence d'un procès de l'AG de la coopérative agricole d'ombéssa Existence d'un certificat d'inscription auprès de l'autorité compétente	Supports audio visuels et différents rapports Supports audio visuels, procès verbaux et rapports Commune de la localité, autorité compétente et actrices et acteurs	Récépissé de déclaration de manifestation RDA

OUTIL DE PLANIFICATION DU SUIVI DU PROJET : DIAGRAMME GANTT

Activités	*Responsable*	*Réalisation du projet*											
		Mois 1				*Mois 2*				*Mois 3*			
		S1	*S2*	*S3*	*S4*	*S1*	*S2*	*S3*	*S4*	*S1*	*S2*	*S3*	*S4*
Activité 1 Forum local sur la structuration des actrices de la localité.	*Djuno*												
Activité 2 Réunion de mise en place de la coopérative des actrices agricoles locales d'ombéssa.	*Njuillo*												
Activité 3 Organisation d'une plate forme de commercialisation des produits locaux	*Daouto*												

Appréciation du travail du groupe 2 Yaoundé

ELEMENTS D'APPRECIATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Pertinence du Projet	Projet élaboré sur la base d'un microprojet conçu et piloté par une OSC de 2ème niveau dans la commune d'Ombessa, et dont l'évaluation finale a dévoilé quelques limites. C'est sur ces limites que les participants ont souhaité monter le présent projet dont la pertinence est évidente. Projet de gouvernance économique	.RAS
Cadre logique	Bonne construction de la logique d'intervention	RAS
Chronogramme des activités	Conçu spécifiquement pour les trois premiers. Bonne maîtrise des outils de gestion opérationnelle.	La durée globale du projet n'est pas définie.

III- LECONS APPRISES

1- Approche participative

L'OSC doit être bien intégrée, au plan socioprofessionnel dans son milieu d'activité afin de sensibiliser à la fois les populations à la base, les autorités administratives et les organismes de développement sur la pertinence de leur implication dans une démarche projet.

2- Information et communication

Ces deux éléments sont indispensables pour la réussite d'un projet. L'OSC doit impérativement s'informer sur son environnement, sur les lignes directrices de certains bailleurs, et doit communiquer sur ses réalisations au travers de réunions, par les médias locaux et nationaux.

3- Identification de l'ampleur du ou des problèmes

L'OSC n'est pas tenue d'utiliser toutes les méthodes et outils d'identification énumérés Le SEPO, l'arbre à problème, l'arbre à objectifs, constituent l'essentiel de ces outils, et sont généralement accompagnés par l'outil ISS. Par ailleurs, il faut toujours que le choix et la priorisation des problèmes soit fait avec les populations concernées.

Il est important pour l'OSC de constituer une base de données des problèmes identifiés et des solutions envisagées, dans le but d'une bonne connaissance du milieu et d'une gestion anticipée de certains aspects du développement local.

4- Instruction du projet

Il s'agit de la construction de la logique du projet et de l'élaboration du document de projet ou étude de faisabilité. Les OSC ne disposant pas toujours de toutes les compétences pour finaliser ce document, elles doivent s'organiser en réseau afin de faire face à un éventuel recours à l'appui technique d'un expert en montage de projet.

Cette phase délicate, souvent mal gérée conduit au rejet du projet et au découragement des OSC.

5- Conception du budget

Le budget intègre tous les éléments de dépenses identifiés lors du découpage des tâches. Là encore, il faut procéder par une concertation au sein de l'OSC. Le suivi devra être évalué avec précaution.

6- Gestion des ressources du projet

Pour que cette étape soit un succès, une charte de responsabilité doit être élaborée. La distribution des rôles doit être claire et précise et connue de toutes les parties prenantes. Un responsable du suivi sera désigné, il peut s'agir du commissaire aux comptes par exemple. Il est préférable d'éviter le cumul des fonctions. Le chef de projet désigné dans le document projet devra être accepté par le groupe et avoir des qualités de manager. Pour toute dépense dans le projet, établir des justificatifs pour une traçabilité sans faille. Les différents partenaires devront être sensibilisés sur ces exigences de gestion comptable par l'OSC.

ANNEXES

I- Programmation de l'atelier de formation dans les différentes régions

REGION	VILLE	PERIODE	SITE	EFFECTIFS		
				Femmes	**Hommes**	**Total**
1-Littoral	Douala	22-24 mai	Hôtel le Capitole	11	18	30
2-Est	Bertoua	04-06 juin	Mansa Hôtel	5	25	30
3-Nord-Ouest	Bamenda			9	21	30
4-Adamaoua	Ngaoundéré	12-14 juin	Hôtel le Capitole	7	23	30
5-Sud-Ouest	Buéa			8	22	30
6-Ouest	Bafoussam	18-20 juin	Hôtel Golden Center	10	20	30
7-Extrême-Nord	Maroua	19-21 juin	Fetymat Hôtel	6	24	30
8-Sud	Ebolowa	25-27 juin	Hôtel Les destinées	7	23	30
9-Nord	Garoua		Daoula hôtel	7	23	30
10-Centre	Yaoundé	10-12 juillet	Felydac hôyel	8	22	
				78	**222**	**300**

II- Chronogramme du déroulement des ateliers de formation

HORAIRES	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3
7h30-8h	Petit-déjeuner	Petit-déjeuner	Petit-déjeuner
8h – 9h	Introduction de l’atelier	Rapportage jour 1 Module 5 : Conditions de financement d’un projet	Rapportage jour 2 Travaux de groupes
9h – 10h30	Module 1 : Généralités sur la GCP	Module 6 Suivi d’un projet Module 7 : Evaluation d’un projet	Travaux de groupes
10h30 – 11h	Pause café	Pause café	Pause café
11h – 13h30	Module 2 : Méthodes et outils de planification	Travaux de groupes : Conception d’un projet de gouvernance	Présentation résultats travaux de groupes
13h30-14h30	Pause-déjeuner	Pause-déjeuner	Pause-déjeuner
14h30-16h30	Module 3 : Méthode cadre logique Module 4 : Chronogramme des activités et chronogramme des ressources	Travaux de groupe	Mots de clôture de l’atelier
16h30–16h45	Pause café	Pause café	Pause café
16h45-17h	Evaluation atelier jour 1	Evaluation atelier jour 2	Evaluation finale de l’atelier


PASC